

University of Groningen

Organisatiestructuur en menselijke factor

Sterck, Louis

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

1962

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Sterck, L. (1962). *Organisatiestructuur en menselijke factor*. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

VII. SLOTBESCHOUWING EN SAMENVATTING

Meerdere malen werd in het voorgaande gewezen op de zich in velerlei vorm manifesterende samenhang tussen vraagstukken van technisch-organisatorische aard en de menselijke-factor-problematiek in het bedrijf. Het onderkennen van deze samenhang is zowel van betekenis voor een wetenschappelijke uitbouw van de verschillende kennisgebieden met betrekking tot organisatieverschijnselen, als in het bijzonder ook voor het tot een oplossing brengen van organisatieproblemen in de dagelijkse praktijk.

Voor wat betreft dit laatste, een te enge benadering betekent dat het gevaar dreigt, dat regels worden opgesteld en aanbevelingen worden gelanceerd die niet zijn afgestemd op de zich in feite voordoende problemen. Naar voren is gekomen dat de technisch-organisatorisch georiënteerde deskundige niet altijd aan dit gevaar ontkomt. Omgekeerd blijkt het niet denkbeeldig te zijn dat ook de socioloog zich al te eenzijdig gaat verlaten op een sociaal-wetenschappelijke aanpak van bedrijfsproblemen.¹

Naast de noodzaak om in een aantal gevallen tot samenwerking tussen verschillende categorieën van specialisten te komen, dienen er ook specialisten, of misschien beter, 'generalisten' te zijn, die tot op zekere hoogte zelfstandig in staat zijn om organisatievraagstukken vanuit verschillende gezichtspunten te benaderen.²

Ten aanzien van het bovenstaande zou men zich, gezien de bestaande opvattingen, kunnen afvragen of het niet juist de taak van de lijnfunctionaris is om de resultaten van de werkzaamheden van de specialistische adviseurs samen te voegen en tot een eenheid te brengen. Tot op zekere hoogte is dit ongetwijfeld noodzakelijk, maar wellicht te weinig realiseert men zich, dat het een het ander niet uitsluit, of eerder nog, dat juist bij de lijnfunctionaris — althans op hoog niveau en in de grote bedrijven — bij het vervullen van deze coördinerende taak een sterke behoefte kan bestaan aan deskundige, breed gevormde medewerkers.

Zoals wij reeds opmerkten bestaat de tendens dat steeds nieuwe categorieën van specialisten hun intrede in de bedrijven doen.

Ook wanneer dit gepaard gaat met een toeneming van het aantal functionele en horizontale relaties — hetgeen doorgaans het geval is — betekent het, met betrekking tot het coördineren van deze dikwijls sterk uiteenlopend gerichte specialistische activiteiten, dat de betreffende lijnfunctionaris voor een zeer moeilijke taak wordt geplaatst. Zulks temeer, omdat hij in vele gevallen, in verband met zijn opleiding en ervaring, in feite in meer of minder grote mate vreemd tegenover althans een deel van deze specialistisch gerichte activiteiten staat. Het zal wellicht weinig betoog behoeven dat zich in een dergelijke situatie juist in grote mate de behoefte doet gevoelen aan de genoemde, breed gevormde medewerkers.

De deskundige, die in staat is om in belangrijke mate de samenhang tussen technisch-economische en bedrijfssociologische aspecten van de organisatieproblematiek te onderkennen, mag ongetwijfeld tot deze belangrijke categorie van 'generalisten' gerekend worden. Hij zal er dikwijls ook toe kunnen bijdragen, dat bij de behandeling van organisatorische vraagstukken op beleidsniveau, aan uiteenlopende aspecten voldoende aandacht wordt geschonken om tot evenwichtige beslissingen op dit terrein te komen.

Het vraagstuk van de lijnfunctionaris, de specialist en de 'generalist' laat zich ook nog van een andere zijde benaderen. De steeds toenemende noodzaak om, als lijnfunctionaris op hoog niveau, uiteenlopende specialistische activiteiten op elkaar af te stemmen, maakt het niet alleen gewenst over breed gevormde adviseurs te beschikken, maar accentueert ook de behoefte aan lijnfunctionarissen die, wat hun opleiding betreft, 'van huis uit' gewend zijn vele bedrijfsproblemen interdisciplinair te benaderen.

Het aan de orde gestelde vraagstuk van coördinatie van specialistische activiteiten wordt er in tenminste tweërlei opzicht door vereenvoudigd. Enerzijds behoeft de interdisciplinair geschoolde leider in mindere mate te steunen op onder hem geplaatste specialisten, anderzijds zal hij, door de mogelijkheid de taal en denkstijl van meerdere categorieën van specialisten zonder al te grote moeilijkheden te kunnen volgen, doorgaans op grotere schaal profijt kunnen trekken van de aanwezigheid van dergelijke functionarissen.

Lag in het bovenstaande de nadruk op de bij een interdisciplinaire benadering betrokken functionarissen, thans zullen wij nog enkele opmerkingen maken die zich in het bijzonder richten op de hierbij betrokken wetenschappen. Althans voor zover het de

organisatieproblematiek betreft en, overeenkomstig het voorgaande, beperkt tot de bedrijfseconomie en de bedrijfssociologie.

In de eerste plaats dient in dit verband nog op het volgende te worden gewezen. Een interdisciplinaire benadering wordt niet zonder meer bereikt door een aantal functionarissen met een bedrijfseconomische en een bedrijfssociologische achtergrond bij elkaar te brengen. Wanneer beide partijen zich bepalen tot een strikt afgebakende benaderingswijze, gebaseerd op het eigen wetenschapsgebied, zullen ten hoogste de verschillende uitkomsten, ter afweging ten behoeve van anderen, naast elkaar geplaatst kunnen worden. Hoe nuttig en verwaarloosd dit naast elkaar plaatsen van de resultaten van verschillende benaderingswijzen reeds is, van een wezenlijk interdisciplinaire aanpak van organisatievraagstukken kan hier nog niet worden gesproken. Dit laatste kan pas geschieden wanneer vanaf het begin de aandacht in het bijzonder is geconcentreerd op de onderlinge wisselwerking, die er tussen bedrijfseconomische en bedrijfssociologische aspecten van de organisatieproblematiek in het bedrijf bestaat.

Gezien de opzet van deze studie is het interdisciplinaire element uiteraard sterk beklemtoond. Een dergelijke beklemtoning mag echter niet uit het oog doen verliezen, dat ook de afzonderlijke ontwikkeling van de erbij betrokken wetenschappen — in ons geval dus de organisatieleer, als onderdeel van de bedrijfseconomie, en de bedrijfssociologie — voor zowel een verantwoorde theorievorming als een opbouw van een complex van normen ten behoeve van het oplossen van organisatievraagstukken in de praktijk van grote waarde is. De vraag of, en de mate waarin uiteindelijk tot een interdisciplinaire benadering dient te worden overgegaan, wordt bepaald door de samenhang en wisselwerking tussen de te bestuderen verschijnselen. Deze zal in het ene geval aanmerkelijk sterker zijn dan in het andere. Teneinde op het terrein van organisatievraagstukken in het bedrijf duidelijke voorbeelden te kunnen geven van deze samenhang en wisselwerking, werd in het voorgaande de aandacht in het bijzonder gericht op vraagstukken van organisatiestructuur.

Ten aanzien van de wijze waarop de kennis met betrekking tot organisatieverschijnselen moet worden uitgebreid, is door Van Maanen de noodzaak van het bestaan van een zelfstandige, afgeronde organisatiewetenschap naar voren gebracht.³ Het wil ons echter voorkomen dat er voor een dergelijke, zelfstandige organisatiewetenschap geen plaats is. De organisatieproblematiek ver-

toont daarvoor in te sterke mate een heterogeen karakter. Naar onze mening dient de uitbouw van de kennis omtrent organisatieverschijnselen op tweeërlei wijze te geschieden. Enerzijds door verder onderzoek binnen de afzonderlijke wetenschapsgebieden die zich op een bepaald aspect van deze verschijnselen richten, anderzijds, afhankelijk van de te bestuderen vraagstukken, door middel van uiteenlopende interdisciplinaire benaderingen.

Het bovenstaande betekent tevens, dat de bestudering van de organisatieproblematiek niet exclusief aan de leer van de organisatie, als onderdeel van de bedrijfseconomie, kan worden opgedragen. Dat deze opvatting zou kunnen bestaan behoeft zeker geen verwondering. De wetenschappelijke benadering van organisatieverschijnselen heeft zich gedurende een vrij lange tijd praktisch geheel beperkt tot een analyse, voortspruitend uit een economische doelstelling, van de organisatie van het bedrijf. Deze omstandigheid maakt het begrijpelijk, dat men er gemakkelijk toe kan komen de organisatieleer te zien als de wetenschap, die zich bezig houdt met het organisatieverschijnsel in zijn totaliteit.

Op het gevaar van generalisering van de bedrijfsorganisatorische principes is in het bijzonder door Van Doorn gewezen. De betekenis die men aan deze principes kan toekennen is sterk afhankelijk van het totale sociale en culturele kader waarbinnen ze zich realiseren.⁴ Reeds deze omstandigheid maakt het onmogelijk de benadering van het organisatieverschijnsel binnen bijvoorbeeld de politieke partij, het leger of de universiteit, toe te wijzen aan de leer van de interne organisatie. Bovendien is een dergelijke verbreding van het studieveld van de organisatieleer in feite ook al daarom onmogelijk, omdat deze leer zich, als onderdeel van de bedrijfseconomie, uitsluitend richt op de bedrijfshuishouding, dat wil zeggen op de zelfstandige produktiehuishouding.⁵

Deze beperkingen betekenen echter geenszins, dat een uitbouw van de leer van de interne organisatie niet van wezenlijke waarde kan zijn bij het vergroten van onze kennis met betrekking tot talrijke organisatieverschijnselen. Ten aanzien van de mogelijkheden die zich hier voordoen, zal men zich echter wel dienen te realiseren dat een dergelijke uitbouw de noodzaak met zich brengt, binnen de organisatieleer tot een ten dele andere aanpak over te gaan. Of althans de huidige benaderingswijze met een andere aan te vullen.

Zoals reeds werd aangegeven blijkt de organisatieleer zeer sterk te zijn gericht op het doen van normatieve uitspraken, dat wil zeggen

op het verstrekken van richtlijnen ten behoeve van de praktijk. Kenmerkend voor deze richtlijnen is dat ze praktisch geheel gebaseerd zijn op min of meer persoonlijke ervaringen en inzichten. Wetenschappelijk verantwoord empirisch onderzoek met betrekking tot de waarde en de geldigheid van deze principes ontbreekt voor een zeer groot deel. Derhalve vindt ook geen regelmatige, systematische toetsing plaats van de organisatieprincipes aan de zich voortdurend wijzigende realiteit.

Een dergelijke eenzijdige benadering van de organisatieproblematiek in het bedrijf is slechts van beperkte betekenis. Het voortdurend beklemtonen van het, overigens lang niet altijd sterk gefundeerde, 'behoren', maakt de aansluiting tussen 'theorie' en 'praktijk' dikwijls bijzonder moeilijk. Zulks temeer, omdat ten onrechte alle afwijkingen doorgaans worden beschouwd als te behoren tot de informele organisatie, die tot het terrein van de bedrijfssociologie wordt gerekend.

Zoals reeds werd aangegeven is er met betrekking tot de organisatieleer vóór alles behoefte aan het onbevooroordeeld waarnemen van organisatiestructuren en de werking ervan in de praktijk. Het verdient daarbij ongetwijfeld aanbeveling ook juist in ruime mate aandacht te schenken aan de afwijkingen, van de organisatorische normen uit de organisatieleer, die er in de dagelijkse praktijk van het bedrijfsgebeuren zijn te constateren. Hetgeen Jasinski hierover met betrekking tot 'management' naar voren heeft gebracht — 'recognizing and understanding what behavior is and why it got that way should bring management considerably nearer to the goal of what organizational behavior should be'⁶ geldt ongetwijfeld ook in volle omvang voor de organisatieleer.

Wetenschappelijk opgezet empirisch onderzoek zal er ongetwijfeld toe leiden, dat een aantal organisatieprincipes zal moeten worden herzien. Of althans, dat een nadere uitwerking en nuancering zal moeten plaats vinden. Er mag echter worden verwacht dat een en ander de praktische waarde van de organisatieleer aanmerkelijk zal kunnen verhogen. Samenhangend met het bovenstaande kan nog worden opgemerkt dat het zich richten op de realiteit — en derhalve het kennismaken met talrijke, naar vorm en inhoud sterk gevarieerde gedrags- en relatiepatronen — ook zeer direct het al te schematisch denken over vraagstukken van organisatiestructuur kan voorkomen. In het voorgaande werd in dit verband onder meer reeds gewezen op de verwarring die er bijvoorbeeld met betrekking tot de betekenis en de effectiviteit

van organisatieschema's en taakomschrijvingen bestaat. Een dergelijke verwarring blijkt het dikwijls bijna onmogelijk te maken om tot de wezenlijke problematiek door te dringen.

Teneinde misvattingen met betrekking tot de betekenis van empirisch onderzoek te voorkomen, willen wij met nadruk op het volgende wijzen. Het aanbevelen van concreet onderzoek in de praktijk betekent zeker niet, dat de uitkomsten hiervan zonder meer als normatief kunnen worden geaccepteerd. Ongetwijfeld zal uit een nauwkeurige analyse van het verzamelde materiaal blijken, dat in vele gevallen de waargenomen organisatiestructuur en de werking ervan belangrijke onvolkomenheden vertonen. Door middel van dit onderzoek zal echter ook naar voren kunnen komen — en juist daar gaat het in dit geval om — dat, door de werking van talrijke invloedselementen, het afwijken van de thans doorgaans gehanteerde normen nog niet zonder meer het bestaan van een ondoelmatige organisatiestructuur impliceert.

Door het naar onze mening verwaarlozen van de mogelijkheden die empirisch onderzoek biedt voor een verdieping van de organisatieleer, hebben wij op dergelijk onderzoek vrij sterk de nadruk laten vallen. Dit neemt niet weg dat de betekenis hiervan niet in alle gevallen dezelfde is. In een belangrijk deel van de Nederlandse literatuur, waarbij de aandacht zich dikwijls in het bijzonder concentreert op het analyseren van de krachten die hun invloed op de organisatiestructuur doen gelden — vraagstukken van organieke en personele verbijzondering — bestaat minder behoefte aan empirisch onderzoek dan bijvoorbeeld in de Amerikaanse literatuur, waarin in nog sterkere mate de neiging tot het geven van praktische richtlijnen naar voren komt.

Tenslotte met betrekking tot het empirisch onderzoek nog het volgende. Juist door het binnen de organisatieleer aandacht schenken aan concreet onderzoek op het gebied van de organisatiestructuur, zal zich ook sterker de behoefte doen gevoelen om als aanvulling op een strikt technisch-organisatorische aanpak, tot een interdisciplinair gerichte benaderingswijze te komen.

Na hetgeen hierover in voorgaande hoofdstukken naar voren is gebracht, zal het geen betoog behoeven dat juist ook dit laatste voor ons zeer zwaar weegt. In voorgaande perioden, toen de organisatiestructuur van het merendeel der bedrijven werd gekarakteriseerd door eenvoudige vormen van menselijke samenwerking, kon men zich mogelijk 'de luxe permitteren' de menselijke-factor-problematiek te verwaarlozen. Onder meer door een toenemende gecompliceerdheid van deze samenwerking is dat

echter thans zeker niet meer het geval. Afgezien nog van gewijzigde opvattingen en omstandigheden, met betrekking tot de mens en zijn arbeid in het bedrijf, is het derhalve reeds alleen uit een oogpunt van doelmatige organisatie noodzakelijk, de vraagstukken van organisatiestructuur ook interdisciplinair te benaderen.

Rekening houdend met hetgeen reeds in deze korte slotbeschouwing naar voren is gebracht, zullen wij tenslotte trachten puntsgewijs tot een summiere samenvatting van het voorgaande te komen. Men dient zich daarbij echter wel te realiseren, dat de vraagstukken die hier aan de orde zijn gesteld, zich — althans bij de huidige stand van zaken — zeker nog niet volledig lenen voor scherp omlijnde, onomstotelijk vaststaande conclusies.

De sterk toegenomen belangstelling voor vraagstukken van menselijke verhoudingen blijkt — naast vele voordeelpunten — als nadeelpunt met zich te brengen, dat deze vraagstukken in een aantal gevallen in te sterke mate als een afgerond geheel worden beschouwd. Het is juist van betekenis, de relatie tussen vraagstukken van menselijke verhoudingen en de organisatie van het bedrijf te onderkennen. Het onderkennen van deze relatie is ook van grote waarde voor de uitwerking van verscheidene vraagstukken, die hun behandeling in de organisatieleer vinden.

De wenselijkheid van een interdisciplinaire benadering van de organisatieproblematiek wordt meer en meer beklemtoond. Interdisciplinaire samenwerking vindt echter nog maar op zeer beperkte schaal plaats. Een van de belemmerende factoren wordt gevormd door het onderscheid in formele en informele organisatie.

In het bijzonder ook de vraagstukken van organisatiestructuur vormen een vruchtbaar terrein voor een interdisciplinaire benadering.

Zowel binnen de organisatieleer als binnen de bedrijfssociologie vallen verschillende ontwikkelingsrichtingen waar te nemen.

Een punt van overeenkomst is dat zowel in de literatuur over 'human-relations in industry', als in die over 'scientific management', de betekenis van de gunstige invloed van het hanteren van technieken, gericht op het verbeteren van de menselijke verhoudingen en de organisatie, dikwijls wordt overschat.

Een belangrijk punt van verschil bestaat hierin, dat de organisatieleer sterker normatief is ingesteld dan de bedrijfssociologie.

De belangstelling voor organisatievraagstukken heeft zich gedurende geruime tijd vrijwel volledig op de uitvoerende arbeid gericht. De hiermee gepaard gaande aandacht voor de menselijke factor beperkte zich tot onderzoek van geïsoleerde menselijke eigenschappen, zoals uithoudingsvermogen, reactiesnelheid e.d.

Onder meer als gevolg van het zich in grotere mate richten op de organisatie van de leidinggevende arbeid, is de betekenis van de menselijke factor voor de organisatieproblematiek toegenomen. In de organisatieleer komt daarentegen in de meer recente literatuur dikwijls een scherper onderscheid tussen de technisch-organisatorische problemen en de vraagstukken van menselijke verhoudingen naar voren dan in de oudere literatuur. Deze, uit een oogpunt van wetenschappelijke methodiek ongetwijfeld verantwoorde, ontwikkeling kan gevaaren met zich brengen.

De samenhang tussen vraagstukken van economische en sociologische aard manifesteert zich op zeer uiteenlopend gebied.

De relatie tussen de bedrijfseconomie en de bedrijfssociologie is afhankelijk van de doelstelling van een bepaald onderzoek. De opvatting, die de dienstbaarheid inhoudt van de bedrijfssociologie aan de organisatieleer is sterk eenzijdig. Evenals die, waarbij ervan wordt uitgegaan dat de beoefenaar van de organisatieleer zich richt op de praktische bedrijfsproblemen en de bedrijfssociologie op 'keeping the participants happy'.⁷

De samenwerking tussen de bedrijfssocioloog en de beoefenaar van de organisatieleer wordt bemoeilijkt door verschillen in wetenschappelijke methodiek. Evenals door het verschil betreffende de verhouding tussen beide categorieën van onderzoekers ten opzichte van het bedrijf, waarin zij hun activiteiten ontplooien.

Uit het bestuderen van een aantal elementen uit de organisatieleer — in het bijzonder betrekking hebbende op de organisatiestructuur — blijkt, dat het streven is gericht op het ontwikkelen van organisatieprincipes ten behoeve van het handelen in de praktijk. Gezien het karakter van deze principes en de wijze waarop ze tot stand komen, kan de waarde ervan gemakkelijk worden overschat. Zulks temeer, omdat dikwijls al te zeer wordt vastgehouden aan een te gestyleerd beeld van de huidige werkelijkheid en verschillen met de realiteit als min of meer toevallige afwijkingen

worden beschouwd, die in principe eigenlijk niet mogen voorkomen.

De situatie met betrekking tot empirisch onderzoek moge enerzijds onbevredigend zijn, anderzijds kan niet worden gesproken van een volledig ontbreken ervan. De wijze, waarop veel van dit werk geschiedt, beperkt echter in belangrijke mate de waarde ervan. In vele gevallen vindt een te oppervlakkige benadering van een te groot aantal bedrijven plaats.

Het op de voorgrond plaatsen van het relatiepatroon biedt belangwekkende mogelijkheden tot interdisciplinaire benadering van de organisatieproblematiek. In de bedrijfssociologie wordt aan dit patroon van relaties doorgaans meer aandacht geschonken dan in de organisatieleer.

In het bijzonder met betrekking tot de horizontale relaties valt te constateren, dat hiervoor in de organisatieleer weinig belangstelling bestaat. In een aantal gevallen worden deze gekarakteriseerd als relaties van informele aard en buiten het eigenlijke studieveld van de organisatieleer geplaatst.

Meer en meer wordt ingezien dat de traditionele lijn-staf-conceptie onvoldoende is om de organisatie van het moderne bedrijf te analyseren. In verband hiermede komt de betekenis van functionele relaties naar voren. Omtrent de waarde en omvang van laatstgenoemde relaties bestaat nog verschil van mening.

Juist ook met betrekking tot de functionele relaties manifesteert zich een duidelijke samenhang tussen vraagstukken van technisch-organisatorische aard en de menselijke-factor-problematiek.

De strijdvraag adviesrelatie of functionele relatie is in feite niet van belang. Het gaat erom in welke mate van beide mogelijkheden gebruik moet worden gemaakt. Waarbij in het laatste geval de aard van de functionele leiding, de wijze waarop deze gerealiseerd moet worden, de plaats van de specialist in de organisatiestructuur en, niet te vergeten, de interdependentie tussen de verschillende soorten relaties weer belangrijke vraagstukken vormen.

Theoretisch gezien valt met betrekking tot de functionele relaties een botsing tussen het principe van de eenhoofdige leiding en het principe van de specialisatie te constateren. Het onvoldoende onderkennen van deze botsing en het hanteren van het principe van

de eenhoofdige leiding als een vrijwel onaantastbaar uitgangspunt — terwijl men zich tegelijkertijd realiseert, dat de praktijk andere eisen kan stellen — maakt een wetenschappelijk verantwoorde analyse van organisatievraagstukken bijzonder moeilijk.

Aan de hand van een aantal sterk gevarieerde voorbeelden kunnen enige mogelijkheden worden aangegeven, welke een interdisciplinaire benadering van de organisatieproblematiek biedt.

Een eenzijdige benadering van organisatievraagstukken blijkt dikwijls te leiden tot een te weinig genuanceerd beeld met betrekking tot hetgeen samenhangt met organiseren en — als belangrijk onderdeel daarvan — met het opbouwen van een organisatiestructuur.

In vele gevallen is het vormgeven aan de organisatiestructuur een geleidelijk groeiproces dat plaatsvindt op alle organisatorische niveaus en dat slechts ten dele een bewust gericht karakter draagt. Er valt een vrijwel vloeiende overgang naar een patroon van andere invloeden waar te nemen. Het ontbreken van organisatieschema's en taakomschrijvingen behoeft niet te betekenen, dat de organisatiestructuur niet aan de vereisten voldoet.

Het autoriteitsprincipe vormt slechts een van de elementen die het gedragspatroon van de betrokkenen bepalen. De invloed van opleidings- en vormingsactiviteiten, indoctrinatie, institutionele loyaliteit e.d. kan hier groot zijn. Het is derhalve van betekenis een onderscheid te maken tussen eenhoofdige leiding — die gebaseerd is op het autoriteitsprincipe — en eenheid van leiding.

Door een interdisciplinaire, op de realiteit gerichte benadering, blijkt het verkrijgen van eenheid van leiding zowel eenvoudiger als gecompliceerder te zijn, dan in de literatuur over dit vraagstuk doorgaans naar voren komt. Een dergelijke conclusie duidt er tevens op, dat een interdisciplinaire benadering andere uitkomsten kan opleveren dan een aanpak, waarbij de opvattingen uit de organisatieleer centraal worden geplaatst en de opmerkingen over de menselijke factor zich beperken tot de constatering, dat voor het met vrucht realiseren van organisatie-principes, het bestaan van goede menselijke verhoudingen een eerste vereiste is.

In de meest gangbare opvatting stelt de formele organisatie de door de bedrijfsleiding vastgestelde en op het organisatieschema

voorkomende organisatie voor. Wat niet op dit schema voorkomt vormt de informele organisatie.

Het onderscheid moet reeds daarom worden verworpen omdat de formele organisatie niet als een afgerond geheel tegenover de informele organisatie geplaatst kan worden. Het verdient aanbeveling de totale organisatie tot uitgangspunt te kiezen, met als onderdeel daarvan de formele organisatie: dat wil zeggen, het geheel van schriftelijk vastgelegde regelingen, dat erop gericht is de taken tussen de betrokken functionarissen en organen af te bakenen en het relatiepatroon vast te stellen.

Het genoemde onderscheid vormt één van de remmende factoren bij het streven naar interdisciplinaire samenwerking. Het suggereert namelijk de mogelijkheid van een scherpe terreinafbakening, die in wezen echter niet bestaat.

Teneinde een goede organisatiestructuur te kunnen opbouwen is het noodzakelijk over systematische kennis betreffende menselijke reacties in organisatorisch verband te beschikken. De doelmatigheid van een bepaalde, abstract gedachte organisatorische constructie kan slechts worden beoordeeld aan de hand van de mogelijkheden, die een dergelijke organisatievorm biedt tot samenwerking tussen functionarissen, die 'menselijk' reageren. Een scheiding tussen 'het systeem' dat goed is en 'de mens' die faalt, heeft geen reële betekenis.

Ook op een nog meer directe wijze is de menselijke factor hier in het geding. In ieder concreet geval wordt de organisatiestructuur mede bepaald door de individuele functionarissen die erin zijn opgenomen. Het is doorgaans even gevaarlijk om reeds bij het opzetten van een globale organisatiestructuur grote invloed toe te kennen aan specifiek persoonlijke eigenschappen van bepaalde functionarissen, als om bij een gedetailleerde uitwerking ervan, hieraan zonder meer voorbij te gaan.

Door het gedragspatroon van de betrokkenen centraal te plaatsen en als — nooit volledig te realiseren — einddoel te stellen dat ieder, voor zover hij er zelf bij betrokken is, moet weten wie wat doet, met wie, wanneer, waar en hoe dikwijls, en daar in het algemeen ook naar handelt, krijgt het opbouwen van een organisatiestructuur een wezenlijk ander karakter dan dikwijls in de literatuur naar voren komt. Het opstellen en hanteren van taakomschrijvingen kan, onder speciale voorwaarden, in dit verband een bijdrage leveren.

Het vooropstellen van de noodzaak tot integratie van specialistische activiteiten — en derhalve niet van de aanwezigheid van specialistische kennis als zodanig — kan ertoe leiden, dat met het creëren van specialistenfuncties een zekere matiging wordt betracht en dat aan de organisatorische plaats van deze functies grote aandacht wordt geschonken.

Te weinig komt in het algemeen naar voren, dat het inschakelen van specialisten niet alleen tot een verlichting van de taak van de lijnfunctionaris leidt, maar — gezien de toegenomen ingewikkeldheid van het relatiepatroon waar binnen hij zijn activiteiten moet ontplooien — in ander opzicht ook tot een verzwaring.

Kenmerkend voor de fase waarin de bestudering van organisatievraagstukken zich bevindt is de omstandigheid, dat enerzijds een grote verscheidenheid van organisatietechnieken beschikbaar is, maar dat anderzijds wetenschappelijk gefundeerde analyses, van de resultaten die met de hantering ervan worden behaald, uitermate schaars zijn.

Reeds om redenen van technisch-organisatorische aard zijn de participatiemogelijkheden van de arbeiders bij het opstellen van bepaalde standaards belangrijk groter dan bij het opstellen van een bedrijfsbegroting.

Met betrekking tot het vruchtbaar realiseren van dergelijke participatiemogelijkheden spelen echter ook sociologische en sociaal-psychologische elementen een zeer wezenlijke rol. Wanneer de betrokken leidinggevende functionarissen niet dusdanig zijn ingesteld, dat zij het zelfstandig optreden en denken van hun ondergeschikten niet alleen kunnen accepteren maar ook willen stimuleren, is werkelijke participatie niet te bereiken. In laatste instantie is participatie een kwestie van mentaliteit, die zich concretiseert in een bepaalde stijl van leiding geven.

De overgang van een strikt technisch-organisatorische aanpak van organisatievraagstukken in de praktijk naar één, waarbij in meer of mindere mate met de wisselwerking tussen organisatie-onderzoek en menselijke factor rekening wordt gehouden, werd sterk gestimuleerd door de omstandigheid dat veel, vanuit technisch-organisatorisch gezichtspunt bezien verantwoord organisatiewerk weinig praktische resultaten opleverde.

De instelling van de functionarissen die, in verband met hun

eigen werkzaamheden bij het organisatie-onderzoek betrokken zijn, is van grote betekenis. Mede gezien de in verschillende opzichten beperktheid van het autoriteitsprincipe levert het realiseren van de uitkomsten van dergelijk onderzoek, zonder de medewerking van de direct betrokkenen, dikwijls vrijwel onoverkomelijke moeilijkheden op. Dit laatste geldt wel zeer in het bijzonder wanneer het het structureren van de leidinggevende arbeid in het bedrijf betreft.

Ten aanzien van organisatie-onderzoek is de wenselijkheid naar voren gekomen, de betrokkenen in een vroeg stadium erbij te betrekken. Een gezamenlijke aanpak van organisatievraagstukken is niet alleen van betekenis om weerstanden tegen verandering te doorbreken. Het kan tevens de taak van de organisatiedeskundige belangrijk verlichten en bovendien ook uit een oogpunt van opleiding en vorming aanbevelenswaardig zijn.

Een behoefte aan zichtbare resultaten of een onvoldoende onderscheid tussen middel en doel, kan de structuurspecialist ertoe brengen niet de nadruk te plaatsen op het vormgeven aan en het doen functioneren van de organisatiestructuur, maar juist in al te sterke mate op het samenstellen van grote aantallen taakomschrijvingen.

De organisatiedeskundige kan zijn taak verrichten als interne of als externe specialist. Beide mogelijkheden hebben hun eigen voor- en nadelen. Een algemene regel met betrekking tot een keuze tussen beide categorieën van deskundigen is niet te geven.

Voor wat de interne deskundige betreft, wordt de effectiviteit van zijn werkzaamheden in belangrijke mate bepaald door zijn plaats in het netwerk van relaties in het betreffende bedrijf.

Bij het vaststellen van de eisen waaraan de organisatiedeskundige dient te voldoen is het gevaar niet denkbeeldig, dat de neiging ontstaat om het ontbreken van goed gefundeerde kennis van sociologische en psychologische aard, te compenseren door al te hoog gestelde eisen aan de karaktereigenschappen en persoonlijke hoedanigheden van deze deskundige.

1. D. Horringa, 1953, blz. 122, spreekt in dit verband van 'een bedenkelijke vorm van 'sociologisme'.'
2. Zie H. Reinoud, 1959 (1), blz. 20 en voorts ook de reeds genoemde

artikelen van J. Ch. W. Verstege, *Pleidooi voor hogeschool voor toegepaste wetenschappen*, 1959.

3. R. van Maanen, *Hoofdpijnen der industriële organisatie*, Alphen a/d Rijn, 1958, blz. 42 e.v.
4. J. A. A. van Doorn, 1956, bijvoorbeeld blz. 182, e.v.
5. J. L. Meij, 1958 (2), blz. 294 e.v.
6. Frank J. Jasinski, *The Dynamics of Organizational Behavior*, Personnel 1959, no. 2, blz. 67.
7. Lyndall F. Urwick, 1956 (3), blz. 14.

3328
1961